

VAN TUNNELVISIE NAAR HORIZON

Irene van Staveren

De financiële sector wordt beheerst door een tunnelvisie. Wat er ook allemaal verder moet gebeuren aan hervorming, zonder een blik die breder wordt en niet alleen een stip in de verte ziet maar de gehele horizon, hebben andere hervormingen weinig effect. De bankcultuur is eenzijdig en kortzichtig, zelfs nog jaren na de crisis, zoals onder andere blijkt uit een klantenevaluatie door de NVB uit 2015, waarin slechts 45 procent van de klanten van Nederlandse banken aangeeft vertrouwen te hebben in banken in ons land.

De beperkte organisatorische blik bij banken komt door twee elkaar versterkende processen die allebei terug te voeren zijn op de theorie van het principaal-agentprobleem van de neoklassieke economische theorie. Dat probleem is er omdat er in die dominante theorie wordt uitgegaan van een homo economicus die uitsluitend uit is op zijn eigenbelang. Die theorie heeft grote invloed gehad op management theorieën en bedrijfsbeleid. Met name in twee vormen: de shareholder primacy opvatting, oftewel de korte termijn focus op aandeelhouderswaarde, en de targets in HRM-beleid, als wortel en stok voor het functioneren van bank personeel. Over het eerste heeft business professor Lynn Stout een heel aardig boek geschreven waarin ze uitlegt dat shareholder primacy niet alleen kortzichtig is als het gaat om de diversiteit van stakeholders voor een bedrijf, en de duurzaamheid van een sector, maar dat het zelfs kortzichtig is als het gaat om de bredere belangen en lange termijn belangen van aandeelhouders zelf. Ten eerste omdat verschillende aandeelhouders verschillende waarde-oriëntaties hebben. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen hedgefondsen en pensioenfondsen. Ten tweede omdat het een misvatting is dat aandeelhouders de eigenaren van een bedrijf zijn en het daarom legitiem is dat zij managers via targets en variabele beloning aanzetten om alleen hun belangen te behartigen. Want slechts die paar procent eigen vermogen (bij banken veel lager dan in andere sectoren) is van het bedrijf zelf, als zelfstandige rechtsvorm.

Over het gebruik van targets heeft het SFL eigen onderzoek gedaan onder ruim zeshonderd bankiers in Nederland in 2014. Daaruit bleek dat slechts een klein percentage gemotiveerd wordt door targets, de meerderheid erkent dat commerciële targets niet in het klantbelang zijn, en dat er veel onderling wantrouwen heerst binnen banken. In een alweer tien jaar oud management artikel legt Sumantra Ghoshal het helder uit: theorieën zoals de principaal-agenttheorie maken goede managementpraktijken kapot. Dat komt, legt hij uit, door onevenwichtige veronderstellingen over het gedrag van mensen en organisaties. Concreet betekent

dit dat het idee dat aandeelhouders eigenaar zijn van een bedrijf, en daarmee veel hoger risico lopen dan bijvoorbeeld werknemers, flauwekul is. In de praktijk is het namelijk veel makkelijker om aandelen te verkopen dan om een andere baan te vinden.

Het is hoog tijd dat banken de tunnel uitkomen en onbevreesd de horizon gaan verkennen. Door organisatorische ruimte te creëren krijgen bankiers de mogelijkheid om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen beslissingen, om in relatie tot diverse stakeholders zelf prioriteiten te stellen en om al lerend daarin te innoveren ten behoeve van alle stakeholders. Daar worden banken alleen maar beter van en hervinden bankiers weer betekenis in hun werk.